

SDGs 時代のガバナンス考察

共同体ガバナンスの可能性

経営コンサルティング第二部 主任コンサルタント 内山 和紀

1. はじめに

今年の6月にコーポレートガバナンス・コード（以下、「コード」）が改訂された。中でも、注目を集めたのはサステナビリティ課題への対応や多様性の確保といったESGやSDGsを意識したコードだろう。各コードをみていくと、サステナビリティ対応、多様性の確保、人的資本及び知的財産への投資などのキーワードが出てくる。

12月の改訂対応後のコーポレートガバナンス報告書の提出に向けて、担当者の方々は自社の対応状況の確認や、コンプライ・オア・エクスプレイン（comply or explain）対応に追われていることだろう。また、今回のコード改訂をきっかけに、自社のガバナンス体制を見直し、サステナブルな成長を後押しするための仕組みづくりを真剣に検討されている方も多くいらっしゃるであろう。本稿では、コード改訂で求められているサステナビリティの取り組みを支えるガバナンスについて、どのような姿が望ましいのかを考えてみたい。

2. ESGとの関係

サステナブルな取り組みを支えるガバナンスを意識するにあたって、まずはESGの「E」「S」「G」のそれぞれの関連を整理する。この3つ関係を図示する場合、さんはどのような型をイメージされるだろうか。筆者が最もよく見かけるものは、「E/S/Gは企業が事業活動をしていく上で重視すべき項目で、機関投資家をはじめとしたステークホルダーに対して説明が求められる…」というような文脈で紹介される並列型やトライアングル型のものだ。この2つの型は、ESG投資の説明でも多く用いられ、E/S/Gのそれぞれの項目について企業がどのような対策を講じているかをチェックする、いわばアウトプットを重視した型ともいえよう。

一方、実際にサステナブルな取り組みを行う企業側としてESGを考えた場合、E/S/Gのそれぞれの取り組みは並列に捉えられるものではなく、順序立てて考えていくと理解しやすい。シンプルなストーリーで整理すると、地球の環境（E）を守るため、企業は従業員や地域社会（S）との協力が必須である。つまり、地球環境の持続可能性を支えるのは従業員や地域社会である。また、その従業員や地域社会との良好な関係を維持するための仕組みづくりを、ガバナンス（G）

が支えている。つまり、企業側からみた ESG は、縦に並ぶいわゆる扇型（逆ピラミッド型）とし理解すると本質を捉えやすいのではないだろうか（図表 1）。

（図表 1）ESG の関係図



出所：大和総研作成

3. ESG におけるガバナンスの重要性

ESG を逆ピラミッド型として捉えることで、企業を取り巻く環境のスケールもイメージがしやすくなる。当然のように、環境を守るために CO₂ 排出量の低減やプラスチックごみの削減などに向けて様々な対策を行っていく必要がある。また、それは日本国内に限らず先進国・新興国を含む地球全体で捉えて考えていかなければならない。この考え方はグローバルに活動する企業だけでなく、国内に事業展開している企業でも、個人の飲食店でも意識されなければならない。例えば、日本国内で環境に優しい製作方法を導入していたとしても、その製品の原材料や燃料が遠く離れた地で森林伐採や大量の二酸化炭素の排出を伴って調達されたものであっては地球環境に配慮しているとは言い難い。つまり、ESG の中でも環境は地球全体を捉える必要があり、最もスケールが大きいといえるだろう。

環境と同様、社会についても地球全体を捉えて考えることが重要だ。自社の従業員や本社のまわりの地域住民との関わり合いはもちろん重要だが、少し意識しづらいのが自社の取引先や、取引先の関係者などである。地球の裏側のサプライチェーン上に過酷な労働環境を強いられている人がいてはならないし、世界中の人々に水や電気、食料などが十分に供給されていなければならぬ。また、地球全体で必要最低限の平等が確保されるために、自社の活動がどうあるべきか考えなければならないだろう。

なお、企業による社会への向き合い方は、逆ピラミッドの図で上位にあたる環境へも影響する。例えば、グローバル企業が人権に配慮した結果、新興国における劣悪な労働環境を改善することを決断すれば、環境に配慮しない前時代的な工場の稼働を抑制し、排出される汚染物質の減少も期待される。このように社会は環境とガバナンスとをつなぐ媒体と捉えることもできる。

地球規模での環境や社会の問題に対する自社のこれからの方針を考えるために、逆ピラミッドの図で一番下にあたるガバナンスは非常に重要な要素となる。地球規模で起きている問

題と比較すると、ガバナンスで対応できる範囲は少ないように見える。しかし、逆ピラミッド上で環境と社会の土台となるガバナンスが崩れてしまっては地球上の大きな問題解決はできないだろう。サステナビリティ課題の解決に向か、自社のガバナンスを検討・構築することが解決の糸口になるものと考える。こうしたことを踏まえ、次章からは社会と会社の関係に焦点を当て、目指すべきガバナンスの形を探っていく。

4. 社会と会社の関係

社会と会社、この二つは文字がひっくり返っているが、もともとは古代中国語の「社」を由来とした人が集まるところを指す言葉で、日本に入ってきた時は同じような意味合いで使われていたようだ。その後、明治時代に入り、社会は人々の集団全体を表す *society* の訳語として定着するようになり、会社は営利を目的とした人々の集団を表す *company* の訳語として使われるようになっていったという¹。

成り立ちにもあるように、会社という集団は自社の利益の最大化を図る活動のために組織される。その活動を効率よく行うため、組織に所属するメンバーは部署・チームに組織化され、企業内のルール・規則に則って活動する。この組織体制やルールがガバナンスの考え方であり、企業のガバナンスは、利益の最大化という共通の目的達成のための仕組みの一つであるといえる。

一方、社会の定義は大変難しいが、ここでは会社の対となるよう、利益獲得を目的としない集団という意味で考えていきたい²。例えば、住む場所・地域が同じといった集団であったり、地理的でなくとも、趣味・嗜好が同じ者同士が集まったりするものと仮定する。これらの集団は利益獲得などの目的達成のために組織されているわけではなく、共通の目的や理由をもって集まつた人々によって形成された共同体といえる。このような共同体は達成するべきゴールを共有しないため結束力は弱いが、特定の目的や理由があればつながることから、そのネットワークの拡張性は高いといえる。

つまり、会社は共通の目的を達成するために組織化された強固で狭い集団であり、社会は同じ目的を共有するために集まつた結束力は弱いが大きな集合体となりうる共同体と区分できる(図表2)。

¹株式会社大修館書店「漢字文化資料館」
<https://kanjibunka.com/kanji-faq/mean/q0383/> (2021/9/14 時点)

²社会学的見地や組織論からは *society* (社会) と *organization* (組織)、*community* (共同体) 等、集団を表すワードに厳密な違いがあるが、本稿では「統制された組織」に対する対の概念として捉えている。

(図表 2) 会社の社会の区分

	会社	社会
組成理由	共通の目的を達成する	目的を共有する
結束力	強い	弱い
拡張性	低い	高い
形態	組織	共同体

出所：大和総研作成

多くの会社は、理念やビジョン、経営計画を策定し、従業員に対して自社のゴールや目的、利益目標等の共有を図るもの、これらの目的を実現させることは決して容易ではない。ましてや、さらにスケールの大きな地球環境や社会の幸せの実現をゴールとして活動することはもつとハードルが高くなるだろう。

そこで、会社という組織ではなく共同体の仕組みを用いること、つまり会社がステークホルダーを巻き込み、サステナビリティ課題と一緒に解決していくという目的を共有することが、サステナビリティ課題実現の可能性をより高めるのではないだろうか。ステークホルダーを一体と考えた共同体は、結束力こそ強くないものの、多くの人々を巻き込むことができるようになる。そして人と人のつながりが増えれば、イノベーションも誘発され、課題解決の仕組みや技術が生まれるかもしれない。

こうした観点から、次章ではサステナビリティ課題の解決に向け、自社内のガバナンスにとどまらず、ステークホルダーを含めた「共同体ガバナンス」の構築を目指している事例をみていく。

5. 共同体ガバナンスの構築事例

(1) 大和ハウス工業株式会社の「社会性中期計画」

大和ハウス工業株式会社（以下、「大和ハウス工業」）は「社会性中期計画」（エンドレス ソーシャル プログラム 2021）を策定し、その全体像の中で「長期視点での社会変化を見据えた経営基盤構築やステークホルダーとの関係性強化を図ります。そして、事業との相乗効果を図ることでサステナブル経営を実現し、ひいては社会のサステナビリティや社会課題の解決に貢献していきます」としており、ステークホルダーとの関係を意識した経営を目指している。「社会性中期計画」では、自社のビジネスモデルとバリューチェーンを踏まえ、①イノベーション、②人財、③技術・ものづくり、④顧客、⑤コミュニケーション、⑥リスク対応の6つの基盤強化を重点テーマに、合計16の重要課題を抽出し、それらの重要課題がどのステークホルダーからの要請や

期待をされているかを整理している（図表3）。

（図表3）大和ハウス工業の重要課題とステークホルダーの関係性

基盤	重要課題	ステークホルダーの要請・期待					
		お客さま	従業員	取引先	地域市民	株主 社会全体の発展を 重視するユニーク オーナー	その他 環境・社会の代弁 者としての NGO、 政府、国連機関等
イノベーション 基盤	1 社会課題の解決に資するイノベーション体制の構築	●	●		●	●	●
	2 不動産開発における社会的包摂（インクルージョン）の推進	●			○	●	●
人財基盤	3 従業員の働き方改革（成果の最大化と安全かつ健康的な職場環境の両立）		○			●	●
	4 人財育成と採用強化（2030年の企業グループを見据えた体制構築）		○			●	
技術・ものづくり 基盤	5 ダイバーシティ&インクルージョン		○			●	●
	6 地工現場の安全・安心の徹底			○		●	
	7 取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上	●		○		●	
顧客基盤	8 グループCSR調達の促進と効率化			○	●	●	●
	9 コーポレートコミュニケーションの強化	○	●				
	10 顧客長期リレーション対応の促進	○					
コミュニケーション基盤	11 財務・非財務コミュニケーションの一体化・システム強化		●			○	●
	12 激変するコミュニケーション環境への対応	●	○	●			
リスク対応基盤 (凡事徹底)	13 災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立	●	●	●			
	14 人権デューディリジェンスの確立		●	●		●	●
	15 企業倫理・コンプライアンスの確立	●	●	●	●	●	●
	16 グローバル展開に向けた長期視点での経営基盤の構築	●	●			●	●

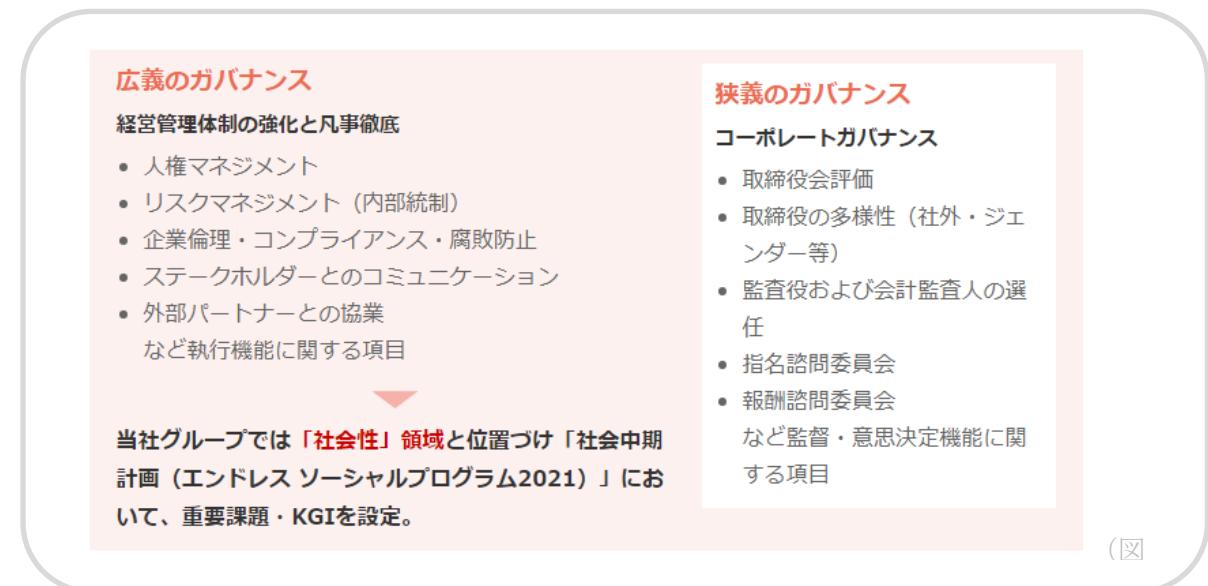
※○は特に要請・期待の強いステークホルダー

出所：大和ハウス工業 HP

https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/midterm_plan/esp.html (2021/9/14 時点)

また、特徴的なのは、この「社会性中期計画」におけるガバナンスの位置付けである。大和ハウス工業は、この計画において、コーポレートガバナンスを「狭義のガバナンス」とする一方、人権マネジメントやリスクマネジメント、企業倫理・コンプライアンスを「広義のガバナンス」として「社会性」領域に位置付けている（図表4）。

(図表 4) 大和ハウス工業の社会性中期計画におけるガバナンス



(図)

出所：大和ハウス工業 HP

https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/midterm_plan/esp.html (2021/9/14 時点)

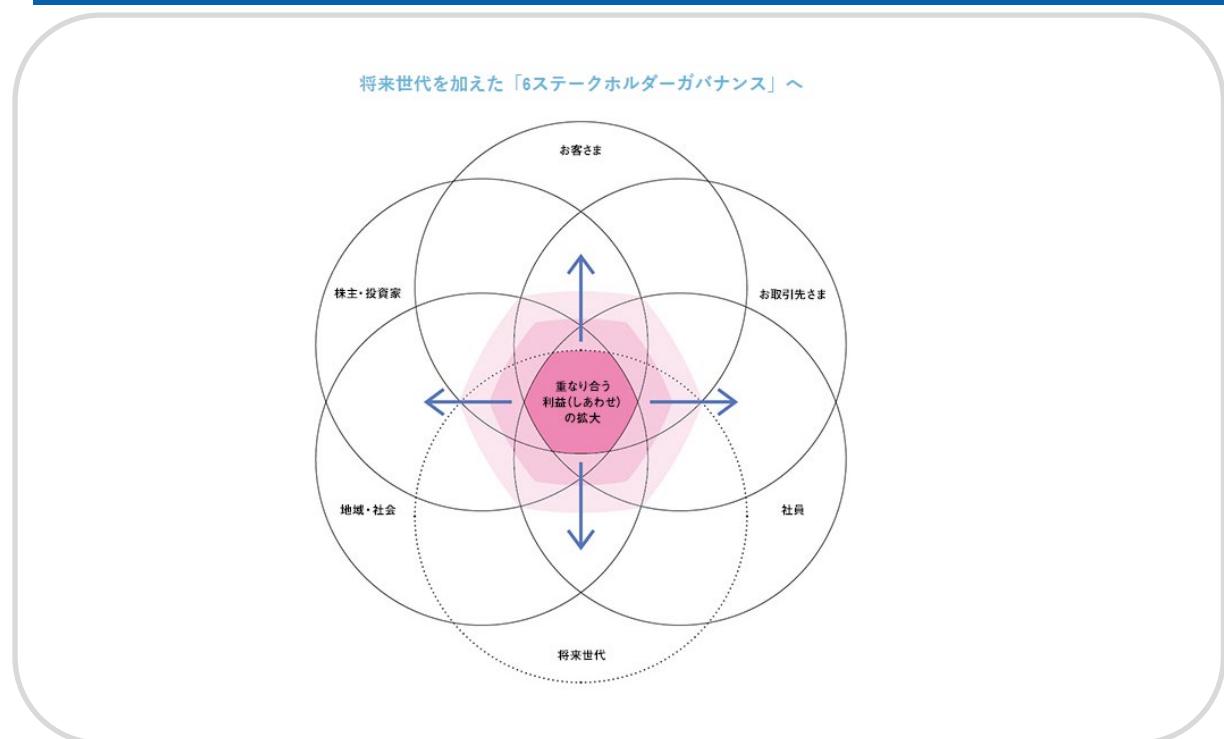
広義のガバナンスとして定めている項目にはステークホルダーとのコミュニケーションや外部パートナーとの協業等も含まれており、自社の外を含めたものを対象としてガバナンスを捉えている。つまり、大和ハウス工業はステークホルダーを含む広義のガバナンスによる管理体制を構築することで、ステークホルダーを巻き込みながら、自社とステークホルダーの社会的重點課題の解決を図ろうとしているのである。

(2) 株式会社丸井グループの「共創経営のガバナンス」

株式会社丸井グループ（以下、「丸井グループ」）は、「インクルージョン（包摂）」、「共創」という考え方をミッションに掲げ、ステークホルダーとの関係を重視してきた。こうした自社のみならずステークホルダーをも取り込み、共に創りあげていくステークホルダーとの関係を同社は共創経営と呼んでいる。

また、丸井グループは2019年2月にビジョン2050を宣言し、ステークホルダーの定義に顧客、社員、株主、取引先、地域に加え、新たに6つ目として「将来世代」を加えている。サステナブルな視点をもって未来志向を取り入れている点は興味深い。ガバナンスにもステークホルダーとの共創の考え方を取り入れている。丸井グループは、ステークホルダーと自社の「しあわせ」の重なり合う部分を広げていくことを企業価値増大の定義としており、6つのステークホルダーとの共創を意識したガバナンスの仕組みの構築を目指している（図表5）。

(図表 5) 丸井グループのステークホルダーガバナンス



出所：丸井グループ HP

<https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/co-creation.html> (2021/9/14 時点)

6. おわりに

本稿では、ESG を普遍的なストーリーとして整理することで、環境を守るため、そして社会・会社をよりよくするための、その仕組みづくりとしてガバナンスを再定義した。

サステナブルな対応が求められるこれからの時代には、既存のコーポレートガバナンスとは異なり、ガバナンス対象としてステークホルダーまで含めることが有意義であることを強調しておきたい。

事例でも見てきた通り、この新たな枠組みは始まったばかりであるが、ステークホルダーを含む「共同体ガバナンス」は自社の能力や限界を超えて、新たな視点や気づきを与えるだろう。そして、SDGs 時代において素晴らしいソリューションを生み出す可能性をも秘めているかもしれない。

-以上-